

“工程技术研究院五周年”系列报道之科学管理篇

建设一流工程院的底气

——工程技术研究院管理创新促跨越发展纪实

本报首席记者 姜晶华 通讯员 刘杨 高迎春

科学的制度在企业发展中具有不可替代的灵魂作用。纵观新疆油田公司工程技术研究院五年来管理发展的路径,可以从这个企业的多个层面看到制度力量的存在和延续。

今后,工程技术研究院将按照“占领技术高点,担当决策智囊,打造人才基地”的发展理念,努力把该院建设成为行业一流工程技术研究院。

高端决策

如今的工程技术研究院,源于两个单位合并而成,一家是原采油工艺研究院,另一家则是勘探开发研究院原石油工程研究所。合并的时间为2012年5月。

或许,对于员工而言,合并更多意味着的是业务的整合或是办公地点的更换,然而,对于企业管理层而言,合并中最难的不仅是各项业务能否有效整合与融合,更重要的是能否在较短时间里建立起一套先进的企业文化体系。

合并之后,该院对基层组织机构设置及职能进行优化整合,成立“4所5中心1站”10个基层单位,使基层单位专业领域更加清晰,科研生产和服务管理更加科学,促进综合研究能力和管理效率的进一步提升。

为了实现高效融合,工程技术研究院管理层将目光投向“管理体系的一体化”上。

五年来,经过持续努力,该院编制完成并不断完善的1本QHSE管理手册——66个程序(管理)文件,以及183个记录表单,覆盖了原采油工艺研究院40个程序文件、130个制度规定,以及勘探开发研究院56个程序文件相关内容和油田公司内控的相关流程,这份手册内容符合质量、健康安全、环境三项国标,以及集团公司HSE标准的要求。

通过优化结构,简化冗余,该管理体系的建立,实现了“一套体系、一个平台”,解决了多体系并行运作中存在的“群龙戏珠”、“多张皮”等问题,避免了专业管理部门业务交叉,使各自优势得到充分发挥。

同时,该管理体系的建立,以标准为依据,结合管理实际,进一步明确责任,理顺关系,减少了工作量,减轻了基层单位迎检负担。

在实现制度的有效融合后,工程技术研究院今后要加强油田公司决策智囊的作用,不断提升方案的全局指导性、前瞻性,设计的现场符合率,要充分履行参谋职责,保障公司生产高效运行,要加快成果转化现实生产力,形成自主研发技术、产品推广应用的长效机制,在公司开源节流、降本增效方面发挥更大的作用。

科学管控

管理体系的一体化,可以使企业在选定的轨道上阔步前行,然而,是否会偏离轨道,则需要科学的管控手段来规避和保障。

五年来,工程院始终秉持合规管理的理念和意识,各项管理工作注重事前防范和过程控制,



科学理财、求真务实,发挥财务管理核心价值管理和支撑保障作用。

本报通讯员 裴新农 摄

持续完善各项内部管理制度和监督约束机制,不断提升该院依法合规管理水平。

2015年,工程院开发了《工程技术研究院合同台帐信息管理系统》。该系统作为中石油合同管理系统、合同统计分析系统的辅助与补充,将工程院部分项目纸质审批统一纳入信息系统中完成,实现了合同履行计划编制、到期提示、合同台帐统计、合同履行统计、合同统计分析模板导出等多种功能。

五年来,工程院按照“二三四五”的指导思想提升科研项目全过程管控能力,即:明确“两种责任”:重大项目领导牵头责任、课题长第一责任;实行“三个规范”:规范立项管理、规范研究过程管理、规范研究成果管理;做好“四个到位”:责任意识到位、人员素质到位、科研深度到位、经费管理到位;实现“五个结合”:年度计划与规划深度结合、课题目标与油田需求深度结合、课题计划与研究深度相结合、课题任务与专业培训相结合;课题资料建设与成果评定相结合。

科研管理部门牵头,协同计划、财务、物资采购等部门进行联动,定期以会议形式统筹协调解决科研生产中遇到的问题。对预算执行、材料采购等重点情况进行风险预测评估,提前把控,保障科研项目顺利开展。注重项目顶层设计的严谨性、科学性、预见性,极大提高了项目的执行力,以及成果转化效率。

五年来,该院充分发挥财务管理核心价值作用和坚实的承上启下的桥梁及纽带作用,圆满完成财务各项管理工作和油田公司下达的预算经营指标。

首先,工程技术研究院以预算为推手,突出效益导向,保障了各年业绩指标的完成。该院采取“自上而下、自下而上”部门和基层全方位联动的预算管理新模式,科学编制实施预算,逐级传递压力,层层落实责任,预算安排有“保”有“压”,为完成业绩指标创造了基础条件。在预算执行过程中对预算项目和内容,密切跟踪其实施进度和完成情况,按月进

行预算进度预计,充分发挥各部门间的协同效应,加强沟通交流,反复对接,定期开展预算执行情况分析,为决策提供支持。

其次,工程技术研究院发挥协调服务职能,强化沟通机制,保障科研经费管理核算规范、预算可行、操作渠道顺畅、项目验收顺利。该院严格规范科研经费的使用和核算,根据资金来源不同,对科研项目实施专项管理,确保科研资金专款专用。其中,对重大科研项目在预算编制上、经费执行上、督促落实上积极介入,积极沟通协调,把好前端预算编制关,保证项目预算编制的科学性和可操作性;全面跟踪科研项目经费的执行情况,定期进行科研项目经费执行情况分析,保障项目经费顺利实施,减少项目事后审计风险。为项目顺利验收争取了主动。

此外,工程技术研究院发挥风险防范职能,加强资金安全风险控制,保障院科研生产合规运行。一是突出重点风险环节,持续增强资金、资产风险管控水平,明确源头资金安全责任,发挥业务部门、基层单位与财务的链接,铸造风险管控的“桥头堡”。二是通过各种内外部检查为推力,起到了补短板、防风险的效果,提高了企业整体风险管理水平。三是结合科研生产经营及投资建设实际,按周、月、季度编制上报资金计划,既保证了科研生产所需资金,又及时掌握了资金的流向和使用情况。同时,加强资金调控、监管,确保资金安全,按周监控资金流向,不断提高资金预测的准确性,全年院资金计划执行率平均达95%以上。

随着工程院科研工作不断深入,非标化科研用物资采购面临巨大挑战。为应对新形势下的物资保障工作稳步推进,该院物资供应站从院科研与现场作业实际出发,积极改进管理方式,牢固树立服务意识,不断挖掘内部员工自身业务潜力,通过多方面管理革新,使供应站管理团队高效运转,保证了院科研工作和现场施工持续高效开展。一是强化计划前瞻意识。计划员主动提前介入物资需求,通过与科研人员开展

非标物资多角度交流,尤其是重大科研项目所涉及的物资需求,从源头明确物资归属,理顺物资采购全流程业务,以此确保重大项目按期完成。二是加强采购过程管理。依托物采系统和机械加工核算体系,推动采购员严把采购方式和优选供应商,扩大集中采购范围,减少自行采购额度,减少单一来源采购,通过招标和竞争性谈判,采购性价比高的物资,2016年节约采购资金520万元。

人才基地

作为新疆油田公司的“工程智囊”,工程院五年来坚定不移地推进人才战略,将科研人才的培养和引进工作始终贯穿在该院的各项重点工作中。

五年来,工程院不断拓宽科技人才、骨干的培养渠道,创新培养方式。在发挥“专家传帮带、师傅带徒弟、学徒自奋进”三层人才培养机制的同时,该院利用项目外协等多种方式培养人才。

五年来,该院深入推进人才引进工程,加大高层次人才引进工作,完善人才培养、吸引、使用、评价、激励、考核办法,统筹推进各类人才发展。

五年来,该院深挖人力资源潜力,持续提升科研人员综合素质,逐步健全激励约束机制,完善绩效考核,调动全员积极性,创造和谐的团队合作精神。

五年来,该院加强人才培养力度,统筹推进各类人才发展,通过制定政策措施,建立激励机制,建设良好环境,做到政策留人、事业留人和情感留人——

坚持用政策留人。该院先后制定了院《尊重知识稳定科技人才队伍若干措施》、《技术骨干人才评选及管理办法》,并出台了一系列鼓励科技创新、向科技人员倾斜的奖励政策。

特别是,该院于2014年制定了《工程技术研究院专业技术人才专家队伍建设管理办法(试行)》,坚持“不唯学历、以人为本、注重实绩”的理念,开展院三级技术专家评选。目前,共评选三级专家77人。

坚持用事业留人。该院不断完善科研管理机制,如项目长负责制,设立青年科技创新基金项目等,给想干事、能干事的科技人员压担子,鼓励年轻科研人员承担和参与科研项目,为青年人员搭建成长成才平台。

该院注重年轻干部培养,拓展优秀干部成长渠道,选拔优秀年轻人才到领导干部岗位。如:在5个基层主营科研所选拔13名副总工程师、两名总工程师。

坚持用情感留人。该院党委和管理层经常深入基层了解职工工作、生活情况,并坚持重大节日、酷暑严寒季节、职工生病等重要节点对科研人员和员工的慰问,解决职工后顾之忧。

今后,该院要全面实施“双序列”职级体系,进一步完善配套制度,拓展专业技术人员职业发展通道,开展员工个人职业生涯规划,构建人才培养的阶梯和平台,向公司输送精技术、善管理的复合型优秀人才,将工程院打造成人才的基地。

该院还要以工作绩效为导向,不断完善考评管理办法,提高员工工作效率和成效,打造“五位一体”(写作、表达、学习、创新、协作)能力培养及量化考核机制。

底气所在

五年来,从制度的融合到科学的规范,再到人才战略的持续推进,工程院不断加大科技投入,积极联合国内外的科研院所,开展重大工程项目技术问题的攻关,建立新工艺、新产品在科研创新、持续改进、推广应用等方面良性循环机制,有力提升了该院核心竞争力,取得了显著的成果。

近年来,工程院每年承担和参加了多项国家、股份、集团、油田公司及院级科研项目,专业涵盖钻井压裂、油气工艺、地面工程,工具设备、安全环保,节能减排等,经科研人员的努力全面完成研究攻关任务,科研项目完成率达到100%,优良率达到86%以上。

其中,“新疆大庆”重大科技专项顺利通过集团公司专家组现场技术、经济检查并通过最终验收,探索形成“四个一体化”项目管理模式,为重大项目联合攻关提供了借鉴。

自2014年至今,该院获得集团公司科学技术进步1项,技术发明奖2项,获得自治区科学技术进步奖3项,技术发明奖1项;获得油田公司技术创新奖37项,其中特等奖1项,一等奖5项,二等奖17项,三等奖14项。

“底气”是实现今后健康、跨越式发展的坚实基础,是积极发挥“决策智囊”、“打造人才基地”的重要保障,更是激励“工程人”不断创新、攻克技术高点、建设行业一流工程技术研究院的不竭动力。未来,工程技术研究院将紧密围绕油田公司的战略要求,院企业发展的定位需求,持续创新管理,掌控“问题导向、市场导向、战略导向”,努力开创稳健发展新局面,为公司建设现代化大油气田作出新的更大贡献!